

von Joachim Maier und Christof Schmitz

Der kompetente Umgang mit komplexen Systemen gehört schon bald zum Anforderungsprofil an Führungskräfte. Ungewissheit, Unsicherheit, Nicht-Wissen und Angst sind nicht mehr einfach Störfälle im Betriebsalltag, sondern Bestandteil eines wirtschaftlichen Spielfelds, dessen Entwicklung sich in nicht-linearen Sprüngen vollzieht. Zur Kompetenzerweiterung können Resultate der Komplexitätsforschung ebenso hilfreich sein wie ein aktueller Kultfilm.

OUT OF THE CUBE

EINFÜHRUNG IN DEN AUSNAHMEZUSTAND

Es könnte sein, dass Sie den Film «Cube» gesehen haben. Es könnte sein, dass Sie den Film gesehen haben – und nicht an Management gedacht haben. Schade, weist er doch verblüffend auf einige Kernpunkte heutigen Managements hin und impliziert gleichzeitig ein Darüberhinaus. Wir möchten den Film als Anlass nehmen, zu den Kernpunkten als auch zum Darüberhinaus einige Gedanken zu entwickeln.

Stellen Sie sich eine Versuchsanlage vor, die aus 17 576 Kuben besteht: 26 würfelartige Räume breit, 26 Räume tief, 26 Räume hoch, rätselhaft ineinander verschachtelt. Jeder Kubus beherbergt genügend Platz für eine Kleingruppe. Ausgänge aus diesem Labyrinth gibt es: einen. Dieses Window of Opportunity – oder sollte man besser sagen: Window of Escape? – steht nur während eines kurzen Zeitfensters offen. Die Versuchsanordnung ist mit akademischer Präzision bis auf die letzte Dezimalstelle durchkalkuliert und verschlüsselt angebracht. Doch auch von diesem Umstand ahnen die sechs Versuchsteilnehmer noch nichts.

Hört sich das für den wirklichkeitserprobten Maier irgendwie vertraut an? Die Exekution eines strategischen Planspiels scheint auf dem Programm zu stehen. Doch schnell macht das alles keinen Sinn. Auch nicht für die Probanden, die plötzlich und unerwartet im Kubus aufwachen. Sie wissen nichts. Wie komme ich hierher? Weshalb du hier? Warum ich? Was verdiene ich hier? Orientierung stiftende Phantasmen – Visionen, Missionen, Strategien – sind nicht erschliessbar. Es bleibt die gegenwärtige Gefährlichkeit, bodenloses Nicht-Wissen bei gleichzeitigem Handlungsdruck:

Let's concentrate on what we know.

Feld eins – ein Albtraum: Eben noch war alles alltäglich und vertraut, plötzlich erwacht man als fremdgesteuerte Spielfigur in einem unbekanntem, gleichförmigen Würfel, das Zentrum jeder Würfelseite ist eine verriegelte Tür eingeblendet, die sich unter dumpf-pneumatischen Geräuschen öffnen lässt. Dahinter: weitere Raumwürfel, identisch bis auf ihre farbliche Anmutung und ihre Seriennummern. Das Labyrinth erinnert an einen gigantischen Zauberwürfel, der sich allerdings längst nicht so harmlos. Hinter manchen Türen lauert der Tod: Gas, rasiermesserscharfe Stahlspitze Stäbe, Feuer oder Säure, gesteuert von empfindlichen Sensoren, die unerwartet auslösen. Execution. Cube – eine tödliche Falle? Gibt es ein Entkommen? Interaktion mit der Umwelt ausserhalb gibt es jedenfalls keine.

I want to wake up.

Die Welt um sie herum ist nicht mehr, was sie erwarteten. Die Probanden dieser befremdlichen Spielanlage fühlen sich gekleidet wie in einer Strafkolonie, jeder mit seiner Identität aufgedruckt. Das Urteil, unsichtbar eingeritzt auf dem Rücken jeder Person, lautet: Du weisst zu viel, um mit dem Nicht-Wissen der Gruppe umgehen zu können.

PARANOIA-MANAGEMENT

Wie eine Probandin sofort annimmt, dass es sich um einen satanischen Akt der Regierung oder des «militärisch-industriellen Komplexes» – ein Begriff der sechziger Jahre – handeln kann, so spielt der Film mit dem insgeheimen Paranoia, die ein ganzes Zeitalter prägt (e). Die Schwörungen, wohin das Auge blickt – wenn man sie nicht will. Man ist geheimen Codes ausgesetzt und entschlossen

vermutet verschlüsselte Botschaften. Unversehens sieht man sich unbekanntem, unverständlichen, aber umfassenden Plänen gegenüber oder entdeckt sich plötzlich, noch schlimmer, als Teil darin, während man gerade noch wähnte, selbst zu entscheiden. Paranoia ist als Konsequenz dieser Sichtweise absolut angebracht.¹ Denn, wenn es den grossen Plan gibt, der nicht zu entschlüsseln ist, einen Code, der mich geheimnisvoll mit einbezieht – wie sollte man darauf nicht paranoid reagieren?

I can feel them looking at us.

Probandin Holloway, zunehmend paranoid

Nein, das muss nicht sein, Sie haben Recht. Es gibt eine zweite Möglichkeit: Wegschauen. Die Paranoia verschwindet, wenn ich den Blick senke. Wenn es mir gelingt auszublenden, dann komme ich davon. Wenn ich den grossen Plan vergesse, wenn ich mein Haupt verhülle, wenn ich mich tot stelle, dann geschieht mir nichts.² Halt! Noch optimaler geht es mit einer Zusatzleistung: wegschauen und so tun, als ob man in der Lage wäre, den grossen Plan zu entschlüsseln. Ich denke mich als smart guy, als zertifizierten Bezwinger des Ausnahmezustands, als MBA vielleicht, mit allen Wassern dieser Wettbewerbsmühlen gewaschen, dem alle Tricks geläufig sind, der alle Methoden beherrscht, und mache mich auf den Weg. Und so machen sich auch die sechs Spielfiguren im Cube auf den Weg. Das ist gut, das kann funktionieren. Mir gehört die Welt, wenn ich erst draussen bin.

Mit welcher Paradoxie haben wir es hier zu tun? Management «funktioniert» nur, wenn es unterstellt, dass es etwas «machen», etwas in der Zukunft Messbares bewirken kann. Die nötige Zusatzannahme heisst: Menschen können vernünftig handeln! Intelligenz gewinnt. Wenn Sie sich an Ihre Vernunft halten und sich sonst beherrschen – sprich: wegschauen –, dann können Sie systematisch Management betreiben – Paranoia-Management eben. Wie das gehen soll, belegt zum Beispiel Fredmund Malik, einer der letzten (?) grossen Ritter dieses Denkens.

Noch ein anderes Beispiel, wie raffiniert ansprechende, systematische Managementlehre zu verkürzen weiss, um Erfolg zu haben: Michael Porter, ein der Paranoia sonst unverdächtiger Harvard-Professor, hat mit seiner Branchenanalyse ein Werkzeug geschaffen, das nicht nur Standard des strategischen Managements geworden ist, sondern lange auch als der erhoffte grosse Schlüssel zum Knacken des Wettbewerbscodes betrachtet wurde. Mit dem Einsatz der richtigen analytischen Instrumente – so wie im Cube dem mathematischen Wissen um Primzahlen und kartesische Koordinaten – kann ich als

Manager die richtigen Entscheidungen treffen und Shareholder schaut mir wohlwollend über die Schulter an – analysiere – kühl und emotionslos – die Branche und die fünf Wirkkräfte. Ich weiss sodann um Substitutionsprozesse, Eintrittsbarrieren etc., wähle zwischen den Strategievarianten und wechsele, wenn es eine Strategieänderung geben sollte, gegebenenfalls das Managementteam. Denn es gibt für jede Aufgabe ein passendes Bündel menschlicher Kompetenzen.

Das ist dann wie im Film: Sechs Menschen begegnen sich im Kubus, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Erinnern Sie sich an Ihr letztes gruppendynamisches Teamtraining? Eine Ärztin der 68er-Generation, ein Ausbrecherkönig, eine verhuschte Mathematikstudentin, ein zynischer Architekt, ein autistisches Zahlengenie und ein Polizist. Jeder Führungsanspruch, der, wie sich zeigen wird, auch gemeinlich gefährlich sein kann, treffen aufeinander. Woanders wären sie sich wohl aus dem Weg gegangen, nun sind sie aufeinander angewiesen, wie Chiffren in einem Zahlencode, verfügbare Ressourcen jeder über eine spezielle Begabung, die sie erfolgreich ihre Strategie umsetzen lässt – beziehungsweise unversehens in ihrem Gefängnis führen könnte.

Porter ist nur ein Beispiel. Auch die anderen Denkschulen der orthodoxen Strategielehre, wie sie in Mintzbergs Auflistung, funktionieren – übrigens genauso wie McKinsey's Bewerbungs-Anzeigen oder vergleichbare gezielte Assessment-Methoden – nicht anders: Finde den Weg zum Kubus. Irgendwo steckt der Schlüssel, finde ihn, sei smart, sei cool, rechne. Hier schliesst sich der Kreis. Wir kommen auf Feld eins der Spielanlage – ein Albtraum: was noch war alles alltäglich und vertraut, plötzlich erwacht als fremdgesteuerte Spielfigur in einem unbekanntem, grossen würfelförmigen, 14 mal 14 mal 14 Fuss grossen Würfel.

MANAGEMENT BY EXORCISM

Management unter paranoiden Verhältnissen funktioniert durch Wegschauen. Was ausgeklammert bleiben muss, ist zweierlei. Erstens die fundamentale Einsicht: Ich bin Teil des Ganzen, ich bin nicht singular, sondern immer schon vernetzt und verwoben mit anderen; und zweitens mein Wissen um das jenseits des Vernünftigen liegende Unbewusste, Irrationale, wie: Emotionen, Affekte, Wünsche, Phantasmen und Intentionen. Im derzeitigen Übergang vom alter vom bewusstlosen zum bewussten Umgang mit komplexen Systemen hat das Primat der wegschauenden Ausgrenzung immer noch Priorität, um «Management as we know it» zu betreiben zu können. Wenn auch mit immer weniger E

nicht nur im Film, wie wir noch sehen werden.

Das Ausgeschlossene kommt unter den Deckel. Da schwärt es dann wie in der Büchse der Pandora. Welche Angst den Deckel zu öffnen! Welche Sorge, dem hervorquellenden Ungemach nicht Herr werden zu können! Das Ausgeschlossene treibt aber sein Unwesen und kehrt sich gegen die Ausschliessenden. Konflikte brechen auf, Leute erleiden Herzinfarkte, verdiente Mitarbeiter werden gemobbt, Innovationen verhindert, Change blockiert, Karrierewege verschliessen sich, oder einfach: keiner macht mit.

Wie kann ich mir dieses Ungemach erklären, wenn ich mich doch für wegschauen entschieden habe? Wie umgehen mit der Erfahrung, dass es schlecht läuft, und ich es mir nicht erklären kann? – Sie haben Recht, das ist kein Problem. Denn die Technik des Wegschauens ist systematisiert und raffiniert: Kategorisierungen helfen zum Beispiel, kursierende allgemeine, unbeweisbare Behauptungen erweisen sich als ebenso hilfreich wie klare Schuldzuweisungen. Schlechte Erfahrungen sind also kein Problem, sondern bestens dazu angetan zu beweisen, was wir ohnehin schon immer wussten. Das ist wie im kalten Krieg (Paranoia!), als das «Reich des Bösen» dazu diente, die Auseinandersetzung mit dem Scheitern der eigenen Kultur zu verhindern.

Hier das Gute, da das Böse. So einfach kann die Welt sein. Aber da passiert es wieder: Projekte scheitern, Strategien schlagen fehl, Unternehmen gehen in Konkurs, Manager versagen, Partner wenden sich ab, Kunden gehen zur Konkurrenz, die Hotline-Nummer ist immer besetzt. Wie das verarbeiten? Wo die Früchte harter Arbeit doch gut sein sollten! Ich tue alles, was gutes Management verlangt, doch, mein Gott, der Shareholder-Value sinkt weiter. Was tun? Beten? Fusionieren? Kernkompetenzen stärken? Nur mehr Liegenschaften bewirtschaften und den Rest des Geschäftes verkaufen? Die Frage stellt sich nunmal: Wie mit Chrysler umgehen, wenn Daimler alles recht getan hat? Die Theologie behilft sich hier mit der Einführung des Teufels. Er verführt zum Schlechten, aber als Herausforderung der Liebe Gottes. So kann das Gute, die allumfassende Liebe Gottes, doch Bestand haben. Das Ausgeschlossene bringt den Satan mit hervor oder anders herum: erst das Wegschauen zaubert Mephistopheles auf die andere Seite des Spielfelds. Mit dem muss man dann umgehen. Es geht augenscheinlich um des Pudels Kern: «Verkauf mir deine Seele und ich sage dir, wie du den grossen Plan entschlüsseln kannst.» Eine grandiose Verführung! «Ich bringe dich gleich morgen ins Kader oder besser noch ins Direktorium, mache dich zum CEO, zum Präsidenten des Verwaltungsrates, zum Most-Admired-Manager-of-the-Year; ich sage dir, wie das geht.» – Der grosse Plan, da ist er wieder.

Welcome back to Paranoia-Land. Alles wäre zu haben ein bisschen Seele.

Was also ist zu tun? Den Verführungen widerstehen. Beherrschen Sie sich! Ausserdem: Gretchenfragen stellen. den Beelzebuben wieder in sein Schattenreich verweisen. Interrogationen durchführen, scharfe Befragungen exerzieren. unter Einsatz aller analytischen Instrumentarien, klare Grenzen vorsehen und die, die sich darüber hinwegsetzen, ordentlich verdammen. – Hoppla, hatte da nicht der signierte deutsche Fussballbundestrainer Christoph Dorn Kokain genommen? Muss man ihm den Prozess machen? Oder ist das Urteil längst schon gesprochen?

AUSWEG IDENTITÄTS-MANAGEMENT?

Sie haben sich selbst-beobachtet. Sie ahnen, was das Glasperlenspiel der letzten Abschnitte, im Spiegelbild, des letzten Jahrhundert real existierenden Wirtschaftslogik gespart blieb. Was so geschickt wegfällt durch Paranoia-Management ist die uns Spielfiguren so vertraute Unruhe, reduziert zu werden. Fremdgesteuert von unsichtbarer Hand aufgelistet auf dem Spielplan der alten Ökonomie, der besser und geschickter ist als ich und du, der mich schon «mitdenkt», wovon ich aber keine Ahnung haben will. Die Logik des Spielplans beginnt eine gewisse Unruhe zu schaffen. Alle wichtigen Güter sind knapp, und deshalb gilt es, sie, wie möglich von ihnen zu verbrauchen. Ends, those little plans, that never work quite right. Perplex – bin ich eigentlich schizophran?!

I want to know who's responsible!

Holloway, brüllend vor Verzweiflung und Ratlosigkeit

Was kann ich tun, wenn der grosse Andere mich schon mitdenkt? Ja, ich kann mich auch mitdenken. Wir haben nun mit n-I zu tun. Plötzlich taucht im Flechtwerk der Unmöglichkeit eine Wahlmöglichkeit auf: Wer ist the one – ich oder der grosse Andere, der Plan? Nur wer verantwortlich sein kann im Zweifelsfall entscheiden. Ich kann mich immer zurückziehen oder bin, anders formuliert, womöglich der entscheidende Tropfen, der das ganze Fass zum Überlaufen bringt. Wenn ich will, kann ich das Bierglas vom Tisch stossen – oder einfach nur sagen, die Gravitationskraft liess es am Boden aufschlagen.

Wer bin ich im Verhältnis zu diesem Ganzen? Unklarheit passiert, sobald ich mich mitdenke, sobald ich als n-I in Erscheinung tritt. Unterschied zum Ganzen mache? Ich kann mir plö-

überlegen, ob ich das Glas hinunterstossen möchte. Ich beeinflusse, ich bewirke! – Erinnern Sie sich an ihr letztes Management-Psychoseminar? An Ihnen ist es! An Ihnen liegt es und wie Sie mit den anderen kooperieren möchten. Plötzlich wird Interaktion zum Thema. Wie verändert sich das Ganze der anderen, wenn ich mich zu unterscheiden beginne? Die Herausforderung ist wie immer rätselhaft und besteht im Umgang mit der Form der Komplexität – oder zeigt sich, mit Niklas Luhmann ausgedrückt, in der Fähigkeit, die Einheit einer Vielheit mit jeder Wahl herzustellen. Das meint immer auch ein Paradox: Das eine [1] sein, das man von der Vielheit [n] abziehen kann, um plötzlich identitätsgewinnend zu the one zu werden: «Um Gottes willen, ich existiere!» Ist das nicht mindestens paradox?

Nicht nur «Cube»-erprobte Cineasten wännen sich mit the one dem Ausweg nahe. Klar, im Buchstabenspiel des Films «The Matrix», wird Neo zu the one und aktualisiert seine Identität. The one bezwingt die Matrix, die Reinkarnation des grossen, alten Plans und verkündet: «I'm going to show them a world without you, a world without rules and controls, without borders or boundaries, a world where anything is possible. Where we go from there is a choice I leave to you.»³ Willkommen in der schönen, neuen Welt der Komplexität ohne bekannte Regeln, Kontrollen und Grenzen.

Jedoch, ein Moment der Nachdenklichkeit stellt sich ein. Fühlen Sie sich zum Supermann berufen? Eben! Die Spielfiguren im Cube auch nicht. Trotzdem, die Welt um mich herum könnte etwas mit mir zu tun haben, und ich eventuell etwas mit ihr. Nur was? Wozu? Warum das alles, warum ich, warum ich hier, who's responsible? Und schon ist der Beelzebub da. «Verkauf mir deine Seele und sage dir, wie du den grossen Plan entschlüsseln kannst.» Der grosse Plan, die Würfel die (m)eine Welt bedeuten, da sind sie wieder – nur diesmal von innen her gesehen. Die Versuchung, sich wieder in der Welt zu verlieren, taucht still und heimlich auf: Eine Frau im roten Kleid, eine kleine Intrige, eine aufkeimende Sinnfrage, eine Prise Misstrauen – und plötzlich tut sich eine Falltür auf: «Man ist 23 Jahre alt, oder 31, oder älter, und entdeckt beim Überqueren der Strasse oder während ein Schlüsselbund zu Boden fällt, dass man wirklich existiert. Davor gibt es keinen sicheren Schutz. Weder Theorie noch Alkohol können eine lückenlose Daseinsverhütung garantieren. Safer thinking, safer drinking – das hilft nicht in allen Fällen. Auch wer regelmässig Waldläufe macht und ab 30 zur Vorsorgeuntersuchung geht, kann nicht ausschliessen, dass bei ihm über Nacht der Existenzfall eintritt.»⁴

Mache ich einen Unterschied? Kann ich denn wirklich sein, was ich mache? Möchte ich das? Was bringt im Zweifels-

fall das Fass zum Überlaufen? Um welchen Tropfen handelt es sich? Wie könnte man ihn erkennen, ihn bestimmen, beeinflussen, wie früher ins Spiel bringen oder ihn auffangen, verhindern, ins Trockene laufen lassen, wie ihn kalkulieren, den Griff kriegen? Könnte ein Spiegel von Nutzen sein? Identitäts-Management?

Und was, wenn ich mich mitdenke, aber nicht alleine überlebe? Ich als Führungskraft verstehe mich dann kaum mehr als Teil des Geschehens, als Mitspieler eines Spiels, dessen Regeln und Ablauf ich selbst beitrage. Meine Handlungen und mein Verhalten wären ausschliesslich in der Abhängigkeit von den Entwicklungen, Trägheiten, aber auch Identitäten konkreter Prozesse und Kontexte zu verstehen. Ich könnte mich dann nicht mehr, wie andere Manager, auf halb der laufenden Konversationsprozesse stellen, nur sondern weil ich, um meine Arbeit tun zu können, mit anderen zusammen sein muss. Was Sie sagen, formt, was Sie hören und umgekehrt gibt kein Entkommen aus dieser Zirkularität. Es wird Sie nun an immer geben. Sie – und die anderen. Was tun?

TEAM-MANAGEMENT – REALER ALPTRAUM?

Zurück zur Versuchsanlage: 17 576 rätselhaft miteinander verschachtelter Kuben voller tödlicher Fallen eine entscheidende Botschaft, die den Ausweg weisen kann. «Team», das die Aufgabe aufgrund seiner Kompetenzen bewältigen könnte – ohne dass es weiss wie. Auf der Haben-Seite verfügt das Team über ausreichend Diversität, um sich analysieren zu können. Wie aus dem Lehrbuch: Höhere Vielfalt erhöht die Chance auf spontanen Wandel. Der Versuch: die Teammitglieder selbst entschlüsseln, welche Kompetenzen ihnen mit auf den Weg gegeben worden und für die Lösung der Aufgabe erforderlich sind. Uns Versuchsleiter interessiert die Frage, welche subtilen, impliziten und expliziten Prozesse definieren, was im Team passiert, um den Organisationsreichtum zu nutzen oder ihn irrtümlich zu reduzieren, um sodann zu scheitern. Wir sind hoffnungsfroh: Schließlich können die Menschen miteinander reden.

Stay calm, move as a team.

Aufforderung des Polizisten Quentin an die fünf anderen

Wie geht das Experiment aus? Die Bündelung von Kompetenzen klappt beinahe nicht, jedenfalls viel weniger und nur mehr per Zufall – weil das Team aufeinander einläuft. Da sind sie, die Störfaktoren, die Emotionen, die Wut, die Verzweiflung, die Trauer, die Angst, die

tipathien, das Misstrauen, die Hoffnung und was man sonst noch so gerne der eigenen Professionalität willen ausschliessen möchte. Im Cube wie in anderen Organisationen auch sind sie alle versammelt, die Phänomene, welche die best-durchdachten Kooperationen scheitern lassen. Wie viele Change-, Innovations-, Kreativ-, Projekt- oder sonstige Teams in den Unternehmen dieser Welt sind schon verendet, ehe sie ihre Aufgabe erfüllen konnten? Und woran? Wie oft an den Affekten, an der Unmöglichkeit, über den eigenen Tellerrand hinaus zu sehen, an den unreflektierten Kategorisierungen, am Nicht-Berücksichtigen ihrer Vernetzungen, am Nichtkontrollieren-Können und Unterschätzen ihrer Gruppendynamik – kurz: an sich selbst? Irgendwie miteinander wäre ihre einzige Chance, um jene mathematische Logik zu knacken, der dieses mörderische Bauwerk entsprang. Stattdessen Unberechenbarkeiten, die zum unerbittlichen Schluss führen: Die Versuche, den Ausweg aus dem komplexen Cube zu finden, enden für alle, ausser für den geistig Behinderten, letal.

Wir könnten jetzt überlegen: Was wäre gewesen, wenn das «Team» zuvor ein Training durch einen Teamentwicklungs-experten erfahren hätte? Oder hätte etwas Personalentwicklung der Gruppe gut getan? Um wie viel wären die Überlebenschancen gestiegen? Wäre ein systemisches Training besser gewesen oder ein transaktionsanalytisches, oder hätte es einfach etwas mehr «sozialer Kompetenz» bedurft? Eine Schulung in emotionaler Intelligenz? – Hätte eine solche Unterstützung gefruchtet? Bringen uns diese Fragen weiter?

Wofür wünschte man sich eigentlich eine Lösung? Geht es um die Einsicht in die prinzipielle Unvorhersagbarkeit von Entwicklungsprozessen (von Teams, von Unternehmen)? Um das sich immer schärfer konturierende Ausgesetztsein von Führungskräften gegenüber Ungewissheit, Unsicherheit, Nicht-Wissen und Angst angesichts der Unvorhersagbarkeit, die komplexen Prozessen inne wohnt? Etwas mehr an «sozialer Kompetenz» schadet da nicht, aber hilft vielleicht auch nicht viel. Die Frage ist: Wie kann man im und mit dem Spannungsfeld von Nicht-Wissen und Wissen einen guten Umgang finden? Dies wird noch verschärft durch den Erwartungsdruck, dass ein guter Leader weiss, was passieren wird. Wofür wird man schliesslich bezahlt? Gleichzeitig fühlt man, dass erst unterwegs zu wissen ist, was wirklich funktioniert und wo genau das Ziel sein wird. Kein Business-Plan kann diese Ungewissheit nehmen, kein Budgetierungsprozess Sicherheit in die Welt zaubern. In dem Moment, in dem Ausgänge und Resultate unvorhersehbar und Pläne damit zu Karikaturen werden, ist es daher sinnvoll, die Aufmerksamkeit auf die Qualität des Gegenwärtigen zu richten. Und auf das, was an-

dere im Team für gegenwärtig halten: What are you doing?

Was wir im Cube beobachten können, ist die Trauer hoffnungsvollen Managements. Alles ist wasserdicht fremd bestimmt vorgegeben, die Pläne rüttelfest, die Kompetenzen vorhanden und der Spielplan von bestechender Schönheit. Alle wichtigen Vorentscheidungen sind getroffen und das Management hält sich – wie im General Management Programm gelernt: Delegate and get out of the way – konsequent zurück, um nicht die Autonomie des «Execution-Team» zu stören. Alles wie im Lehrbuch: Challenge, Commitment, Competence, Motivation, Selbstorganisation unter klaren Rahmenbedingungen. Was sich ereignet, ist ein Trauererlebnis, wenn auch ein spannendes und manchmal recht brutales, das aus dem Alltag der Unternehmen gegriffen. Oder ist es einfach nur eine Geschichte?

DIE GESCHICHTE VON DER «KOMPLEXITÄT»

Schweifen wir nochmals kurz zurück zum Film. In dem rätselhaft miteinander verschachtelte Würfel, das ist komplex. Das Finden des via Primzahlenfaktoren zu entscheiden den Auswegs erfordert umfangreiche Berechnungen: erstens höheres mathematisches Können und zweitens gute Rechenfähigkeiten (die der Autist besitzt) voraussetzen. Das ist schon heldenhaft, unter Bedingungen hoher Unsicherheit genaue Kalkulationen zu liefern. – Erinnert Sie das nicht an die Unternehmen von heute? Zwar weiss keiner, wohin die Entwicklungen gehen und welche Faktoren sie beeinflussen, aber gerechnet wird bis auf die letzte Dezimalstelle genau. Die Unruhe über diese «Tugend» wächst allerdings. Nicht nur weil die erste grosse Scheiterwelle der Dot-coms auch die heldenhaftesten Rechenkünstlern unserer Welt, den Venture Capitalists, gezeigt hat, wo der Bartel den Most holt – nämlich da, wo es Gewinne zu erzählen gibt. Hatte man nicht geglaubt, die Zauberformel gefunden zu haben, mit der man Gold macht? Nein, nein, gerechnet hat man, kalkuliert, kumuliert und abgezinst. Aber allen Kalkulationen zum Trotz haben Geschichten die vernunftdurchtränkten Hirne der besten Rechner verwirrt.

Geschichten erzählen uns alles über uns. Kennen Sie schon die über Komplexität(sforschung)? Sie erfassen zumindest die Welt des Managements. Da ist ja auch Faszination des zu erzählen. Plötzlich gibt es Zusammenhänge zwischen der Prognostizierbarkeit des Wetters und der von Unternehmenentwicklungen («kritische Abhängigkeit von Eingangsbedingungen»), Ähnlichkeiten zwischen Lawinen auf der Höhe in die Höhe wachsenden Sandhaufen und auftretenden

vationen in der Wirtschaft («Powerlaw»), Parallelen zwischen Ameisenhaufen und Finanzmärkten («kollektive Intelligenz», «Emergenz»), oder zwischen Evolution und Management («non-lineare Dynamiken», «Selektion»). Die Geschichten sind mitreissend und eröffnen neue Blicke auf das Funktionieren komplexer Systeme («Artificial Life»). Entsprechend gross ist die Faszination im Management – und immerhin gibt es mit Prediction mindestens ein gelungenes Beispiel der Transformation dieses Wissens auf die Finanzmärkte. Liegt hier ein Stein des Weisen, den es aufzuheben gilt? Wäre es nicht wunderbar, man könnte Simulationen von potenziellen Entwicklungen rechnen und damit das ganze Chaos wieder in den Griff kriegen? Aber bleibt da nicht die alte Idee der Unbeteiligung des Beobachters? Ist das womöglich nur eine Neuauflage der Idee des grossen Plans? Oder einfach ein grosses Missverständnis?

Was ist das Faszinosum der Komplexitätsforschung? Ganz einfach: Sie korrespondiert mit einigen unserer Erfahrungen, die wir bislang nicht so recht erklären konnten. Schliesslich hatte es ja geheissen: Achtung! Wegschauen! Das Schöne der Komplexitätsforschung ist, dass ihre Erkenntnisse wunderbar mit einigen unserer Alltagserfahrungen konvergieren, für die klassische Managementlehre keinerlei Rezepte feilbietet. Ganz plakativ formuliert wie die korrespondierenden Erfahrungen: «Irgendwie» hängt so vieles miteinander zusammen, etwa die schlechte Jugend des CEO mit der aggressiven Akquisitionspolitik des Unternehmens «Powerlaw», irgendwie kommt immer wieder etwas Überraschendes, Gutes, sogar Ungeplantes dabei heraus, wenn Menschen wirklich zusammenspannen wie in den Start-ups «kollektive Intelligenz», irgendwie wirkt das, was entsteht, zurück, so wie aus Reichtum noch mehr Reichtum wird und aus Unglück noch mehr Unglück («Selbstorganisation», «Emergenz») und überhaupt verläuft so manches anders, als man es sich vorstellte («nichtlineare Dynamik»).

Die Plakativität dieser Beschreibungen täuscht leicht darüber hinweg, dass zentrale Sachverhalte unseres Weltverständnisses angesprochen sind. Viele Entwicklungen und Dynamiken sind nur schwer nachvollziehbar. Ein Beispiel: Warum hat der Umbruch in Serbien gerade zu diesem Zeitpunkt und in dieser Art stattgefunden? Wie kam es, dass plötzlich niemand mehr an Milosevics Macht glaubte und sie prompt erlosch? Wie kam es, dass eine ganze Bevölkerung zur selben Zeit zum gleichen Entschluss kam: Jetzt ist es genug! Wie war es möglich, dass sich das friedlich ereignete?

Wir machen auf vielen Ebenen Erfahrungen mit dem Unverständnis angesichts eines plötzlich und unerwartet eintretenden Wandels. Wieso entscheidet sich der Kunde dage-

gen, obwohl es so gut zu laufen schien? Wie kommt es, dass der Vorstand jetzt auf einmal die Entscheidung fällt, auf die man seit drei Jahren gewartet hatte (schade, dass man sich zur Konkurrenz wechselte)? Konnte Sulzer, beraten von Investmentbankern, ahnen, dass die Investoren gegen den Plan der Verschmelzung mit Sulzer Medica opponieren werden? Wer hätte vor drei Monaten voraussagen können, dass Bertelsmann mit Napster, gegen die sie gerade fundamentale Klagen führen, eine strategische Allianz eingehen wird, die man prognostizieren, in welcher Kooperation sich die Group in 1,5 Jahren befinden wird?

VOM ENDE DER TEILNAHMSLOSIGKEIT

Heute noch gebrandmarkt, morgen liebgewonnen: strategischer Partner (Bertelsmann, Napster); gestern stolze der Habenseite, heute schon abgeschrieben (Genfood, Monsanto), gestern noch Buhmann der Journaille, heute wieder der grösste Dealmaker der Nation (Marcel Ospel, Paineber) und so weiter. Die Beispiele unerwarteter Entwicklungen sind Legion. Nur zu gerne wüssten wir, wo jeweils der Tropfen steckt, der das Fass zum Überlaufen bringt! Hatte man nicht gerade gedacht, dass die Schweizer UMTS-Auktionen Milliarden in die Staatskassen schwemmt? Wie viel werden es sein? 200 Millionen?

Können wir also den entscheidenden Tropfen identifizieren? Was können wir tun? Wir können ihn nicht detektieren, aber wir können unsere Aufmerksamkeit umdrehen. Sie richtet sich auf die unerwarteten Reaktionen der beteiligten «Agenten» statt auf die Stützung der Erwartungen (positives Feedback). Das lehrt die Komplexitätsforschung und daraus kann man Hinweise auf Sprünge gewinnen. Wie verändert sich die Aktionärsstruktur von UMTS-Auktionen? Hat jemand Schlüsse aus den hohen Preisen in Deutschland und England gezogen? Verhält sich ein Aktionär unsteilnehmer unerwartet? Was tut Tele Danmark plötzlich anders? Warum jetzt? Wie verhält sich das Bakom? Wie laufen die Entscheidungen in Frankreich? Was hat Vodafone für unerwartete (Re)Aktionen sind aufschlussreich, sie geben Hinweise auf Sprünge. Wir beobachten ebenso aufmerksam Interventionen und Interaktionen, aus denen Neues entsteht und Altes entsorgt wird. Interventionen sind nichts anderes als Gesten von Managern gegenüber anderen in den Organisationen. Was damit passiert und wohin sie führen, zeigt sich darin, wie laufende, interaktive Prozesse sich entfalten. Ein einzelner Manager, der «immer öfter» an die Grenzen der Planbarkeit stösst, zeigt sich ein Ausgang aus dem Cube

vielleicht ungewohnt anspruchsvoll und zugleich fast zu simpel erscheinen mag: nämlich auf die Art seiner Teilnahme an den selbst organisierten Interaktionen in und um das Unternehmen zu achten. Das *Wie* der Teilnahme am Ganzen wird in diesem gemeinsamen Spiel mitunter wichtiger als die Inhalte der Entscheidungen, deren Durchsetzbarkeit a priori von den nicht determinierbaren Reaktionen der Gegenüber abhängt. In Luhmann'scher Systemsprache heisst das: «Die einzige Invariante des Systems ist die selbst erzeugte Ungewissheit seiner eigenen Zukunft.» – Welche Geschichten helfen uns beim Umgang mit solcher Ungewissheit?

Dieser Umgang ist womöglich das zentrale Problem – und die Lösung. Niemand kann wissen, wie es weitergehen wird, das ist die bittere Pille der Komplexitätsforschung, weil niemand in der Lage ist, die nicht-linearen Sprünge komplexer Systeme vorauszusagen oder zu determinieren. Die inhärente Unberechenbarkeit eines so komplexen Systems wie ein Unternehmen, die aus jenen Interaktionen resultiert, die das System erst bilden, bringt Entwicklungssprünge hervor, die nicht zu prognostizieren sind. Da helfen auch die höchsten Managergehälter nicht weiter. In einer komplexen Umwelt gibt es ihn nicht, den grossen Plan – es gibt ihn nicht, den grossen Mann.

Wie lernen wir auszuhalten, dass wir nicht mehr alles Überlebensnotwendige selber wissen können? Nicht nur «Cube» lehrt, dass wir im sozialen Raum aufeinander angewiesen wären, dass die Zeiten vorbei sind, in denen uns ein Wunder oder ein wunderbarer Leader aus dem Chaos führen könnte, wenn wir das Chaos selber mit jedem Schritt mit erzeugen. Es ginge um Vertrauen, um die Fähigkeit zur Wertschätzung der Fähigkeiten der anderen. Oder anders: um das Mitdenken des eigenen Nicht-Wissens.

Individuelle Intention und Intelligenz sind die Spitze des Zauberwörter-Eisbergs, der Glaubensbekenntnisse, die den Sehnsuchts-Agenden MBA eine Identität einhauchen und zum Erfolg verdammen. – Sie erinnern sich? Es liegt an dir! If you dream it, you can do it. So einfach ist das. So einfach liegt man daneben. Wenn man aber alleine nicht mehr sicher sein kann, ob man den nächsten Raum im Kubus noch überlebt, zerbricht zwangsläufig das Credo «Ich bin, was ich weiss» und pathologische Selbstüberschätzung endet im kollektiven Untergang. Wenn die wohlbekannten Superhelden – jene, die immer schon alles wissen – ausgespielt haben, dann befinden wir uns im Ausnahmezustand. Wohl immer noch umgeben vom Machbarkeitswahn zynisch zielfokussierter oder auch nur mediokrer Know-alls. Aber dennoch: Dann sind wir zwar nicht-wissend hinsichtlich der Zukunft, aber nicht mehr nichts-wissend, was die Art und Weise der Vernetzung

miteinander betrifft.

Ist es ein Zufall, dass der richtungsweisende Pa- zum Thema Wissen an der Expo 2000 von der Inszenierung von Schwärmen handelte? (Vogel-, Fisch-)Schwärme bilden sich ohne kollektiven Plan, ohne Führung, ohne Fremdbestimmung, selbst organisiert, indem sich die Tiere einfach folgen, an ihren Nachbarn orientieren. Aus dem Zusammenspiel dieser lokalen Interaktionen entstehen komplexe Muster. Komplexität ist das Hauptargument der Begründung der These, dass verteilte Intelligenz schlagkräftiger und wenn es darauf ankommt handlungsfähiger ist als noch so generalstabsmässig vorbereitetes Management. Die Herausforderung hört sich einfach an: Zusammenhalten, nicht zusammenhängen; unabhängig sein, aber eine Gemeinschaft bilden. Ideen zur Schwarmbildung, basierend auf dem Gu-Prinzip, sind auch heute noch erfolgversprechend in jeder Ausnahmezustand.⁵

Wie schaffen wir es als Gruppe, uns zur Herstellung handlungsfähiger Einheiten Raum zu geben? Wie sind angesichts (un)berechenbarer Komplexität in der Lage, selbst zu organisieren, wenn es darauf ankommt, ohne wie die Geier zu zerstückeln? Wenn Sie interessiert sind, hier weiter zu diskutieren, dann seien Sie willkommen! www.nic-las.com/cube.

Lektüre zum Thema, Eingänge in den Cube

Vincenzo Natali

Cube (Spielfilm)

Kanada 1998

Fredmund Malik

Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit

Deutsche Verlagsanstalt, Stuttgart 2000

Henry Mintzberg

Strategie-Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements

Ueberreuter, Wien/Frankfurt 1999

Niklas Luhmann

Die Gesellschaft der Gesellschaft

Suhrkamp, Frankfurt 1997

Ralph Stacey

Strategic Management and Organizational Dynamics

Financial Times, New York 2000

O. Arndt, S. Peter, D. Wünnenberg (Hrsg.)



**Hyperorganismen. Essays, Fotos, Sounds der Ausstellung «Wissen» des ZKM im
Themenpark der Expo 2000**

Internationalismus Verlag, Hannover 2000; www.bbm-ww.de

